[BlinkistDE]

Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter

Wie Sie sich mit Klarheit und Courage in unserer Arbeitswelt behaupten
Von Nicole Pathé & René Borbonus



[Buch (Komplettfassung)]

Worum geht's

Unzufriedenheit im Job ist heute eher Mainstream als Randerscheinung. Viele Menschen fühlen sich als Opfer einer unsicheren und sich ständig verändernden Arbeitswelt. Dabei hält jeder das Steuer für seine Arbeitszufriedenheit selbst in der Hand. Die Blinks zu Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter (2019) zeigen, wie du auch in Zeiten von Change und Digitalisierung Zufriedenheit in deinem Job erlebst und den Montagsblues ein für alle Mal überwindest.

Wer diese Blinks lesen sollte

Alle, die unzufrieden in ihrem Job sind
Führungskräfte und solche, die es werden wollen
Studierende

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.com

Wer das Buch geschrieben hat

Nicole Pathé ist Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung. Mit ihrem Unternehmen pingcom unterstützt sie seit mehr als 20 Jahren Führungskräfte und Organisationen dabei, mehr Zufriedenheit und Erfolg zu erreichen. Klarheit und Courage sind zwei zentrale Themen ihrer Arbeit. 2017 erschien ihr Feigling oder Führungskraft? – Wie Sie mit Klarheit und Courage Menschen gewinnen.

Was drin ist für dich: Neue Arbeitszufriedenheit.

Gehörst du auch zu den Menschen, die auf Instagram zu Montagsmotivation oder Friyay posten? Wer auf Social Media unterwegs ist, kann den Eindruck gewinnen, dass niemand mehr gerne zur Arbeit geht. Und tatsächlich sind Millionen Menschen unzufrieden mit ihrem Job.

Sie fühlen sich als Opfer der neuen Arbeitswelt, die unsicher ist und sich ständig wandelt. Allein die Schlagworte Digitalisierung, VUKA-Welt und Change lösen bei vielen Menschen Stress oder sogar Angst aus. Dabei hat es auch in der neuen Arbeitswelt jeder selbst in der Hand, ob er zufrieden und erfolgreich ist. Wie du zum Gestalter deiner Arbeitszufriedenheit wirst, erfährst du in den folgenden Blinks.

Du wirst außerdem herausfinden,

was Mut von Courage unterscheidet,
welche Fragen du dir jedes Jahr aufs Neue stellen solltest, und
wie du mithilfe von vier Buchstaben deine Kollegen besser verstehst.

Es gibt zwei Arten von Arbeitnehmern: Feiglinge und TOP-Arbeitnehmer.

Woran denkst du, wenn du Begriffe wie Change und Digitalisierung hörst? Wird dir etwas mulmig? Fürchtest du, dass es in Zukunft schwieriger für dich wird, einen guten Job zu finden? Oder denkst du über die neuen Möglichkeiten nach, die dir solche Marktveränderungen bringen könnten?

Es gibt keine richtige oder falsche Sicht auf die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt. Doch die eigene Haltung entscheidet, wie zufrieden du in deinem Job bist.

„Ob ich meine Meinung sage oder nicht, am Ende kommt es sowieso, wie es soll.“ „Spaß macht mir der Job nicht, aber man muss ja froh sein, überhaupt eine Arbeit zu haben.“ „Dass das Gras woanders grüner wächst, ist doch auch nur Täuschung.“ Alles typische Aussagen von Feiglingen. Sie sind chronisch unzufrieden und auf den Bürofluren in zwei Unterarten anzutreffen: Mitläufer und Undercover-Mitarbeiter.

Mitläufer haben keine eigene Meinung und wenn doch, halten sie damit hinterm Berg: „Ja, es gab einige Kündigungen in der Buchhaltung, aber wir kriegen die Arbeitsmenge irgendwie

hin.“ Oder sie reden alles schön: „Die Stimmung ist genauso gut wie früher und wir haben auch keine Mehrbelastung dadurch.“ Klarheit und Offenheit? Fehlanzeige.

Um klare Worte ist der Undercover-Mitarbeiter dagegen nicht verlegen. Allerdings richtet er seine Kritik nicht an die Person, die konstruktive Veränderungen einleiten könnte. Stattdessen wird mit Kollegen gelästert. Würde der Undercover-Mitarbeiter seine Energie statt in das Verbreiten schlechter Stimmung in die Lösungssuche investieren, nicht auszudenken, welche Verbesserungen das Team erreichen könnte. Aber wie auch der Mitläufer richtet sich der Undercover-Mitarbeiter in seiner Unzufriedenheit ein, statt aktiv etwas für Verbesserung zu tun.

Anders jener Mitarbeiter, den der Autor als TOP-Arbeitnehmer bezeichnet: Auch er erlebt Schwierigkeiten und ist nicht mit allem einverstanden, was im Unternehmen abläuft. Aber anders als der Feigling sieht er sich als Gestalter seiner Arbeitszufriedenheit. Er spricht Probleme offen an, gibt klares Feedback und sucht nach Lösungen, statt über Probleme zu lamentieren.

Um Missverständnissen vorzubeugen: TOP-Arbeitnehmer wird man nicht durch eine Beförderung. Es ist eine persönliche Entscheidung, die jeder für sich treffen kann – als Teilzeit-Sachbearbeiter genauso wie als Führungskraft.

Zwei Haltungen zeichnen TOP-Arbeitnehmer besonders aus: Klarheit und Courage. Beide sehen wir uns in den nächsten Blinks näher an.

TOP-Arbeitnehmer zeichnen sich durch Klarheit aus.

Was wirst du am Wochenende machen? Im Privatleben haben wir eine sehr klare Vorstellung, wie und mit wem wir unsere Freizeit verbringen wollen, und wir übernehmen Verantwortung, unsere Zeit auch genauso zu gestalten. Im Berufsleben fehlt vielen Unzufriedenen die Klarheit, was sie in ihrem Job überhaupt brauchen und wollen.

Klarheit entsteht, indem du die richtigen Fragen stellst. Das gilt, wenn du Informationen von anderen einholst, das gilt aber auch dir selbst gegenüber. TOP-Arbeitnehmer reflektieren ihre Bedürfnisse regelmäßig, um zu prüfen, ob ihre Arbeitssituation noch zu ihnen passt oder ob sie etwas verändern wollen.

Unabhängig davon, ob du gerade unzufrieden in deinem Job bist, solltest du dir einmal im Jahr folgende Fragen beantworten:

Wie zufrieden bin ich zurzeit in meinem Job – auf einer Skala von 1 bis 10?
Wie zufrieden bin ich mit meinem Leben allgemein und welchen Einfluss hat meine Jobzufriedenheit auf meine Lebenszufriedenheit?
Was gefällt mir in meinem Job und was stört oder belastet mich?
Welche Aspekte meiner Tätigkeit kann und will ich verändern?
Klarheit ist die Voraussetzung, um attraktive Ziele zu formulieren. Und Ziele setzen Energie frei.

Vielleicht stellst du bei der Reflexion fest, dass dein Job eigentlich ziemlich gut ist, deine Unzufriedenheit ihre Ursachen außerhalb des Büros hat und du an deiner Einstellung arbeiten willst. Aber vielleicht kommst du auch zu der Erkenntnis, dass es mit einer Haltungsänderung nicht getan ist, weil dich das Fahren von einem Kundentermin zum nächsten stresst und du aus dem Vertrieb in einen anderen Bereich wechseln möchtest. In beiden Fällen ist Klarheit die Voraussetzung dafür, dass du konkrete nächste Schritte planen und deine Situation verbessern kannst.

Hast du Klarheit über deine eigenen Ziele, kannst du Klarheit auch leichter von anderen einfordern. Denn in Unternehmen ist Klarheit immer sowohl eine Bring- als auch eine Holschuld.

Vorgesetzte sollten immer klar und zeitnah über Veränderungen und Erwartungen informieren. Aber Arbeitnehmer sollten auch selbst nachfragen, wenn ihnen Informationen fehlen, um Entscheidungen nachzuvollziehen oder Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. TOP-Arbeitnehmer gehen dabei mit Feingefühl vor und wissen, in welchen Situationen sie wie viel Klarheit einfordern sollten. Und sie scheuen sich nicht, auch solche Gespräche zu führen, die ihnen einiges an Courage abverlangen.

TOP-Arbeitnehmer handeln mit Courage.

Elon Musk, Richard Branson und Jeff Bezos verdanken ihren Erfolg ihrem couragierten Handeln. Sie scheuen sich nicht, ihre eigene Meinung zu vertreten, eingefahrene Wege zu verlassen und unkonventionelle Entscheidungen zu treffen. Aber Courage ist nicht nur eine Eigenschaft von Ausnahmeunternehmern, sondern eine Haltung, die jeden Arbeitnehmer auszeichnet, der dauerhaft in seinem Job zufrieden ist.

Dabei ist Courage nicht mit Mut zu verwechseln. Es reicht nicht, die eigene Angst zu überwinden und sich zu einer konkreten Handlung durchzuringen. Courage geht einen Schritt weiter. Sie ist eine grundlegende Haltung: die Bereitschaft, zu sich selbst zu stehen.

Die neue Arbeitswelt stellt Arbeitnehmer immer wieder vor die Entscheidung, entweder couragiert zu handeln oder resigniert zu ertragen.

Da heißt es zum Beispiel aus heiterem Himmel: Die Geschäftsführung hat entschieden, die Abteilungen umzustrukturieren. Plötzlich ist Frau S. nicht mehr für das Online-Marketing, sondern für die Pressearbeit zuständig, was ihr gar nicht gefällt. Und im neuen Großraumbüro führen zwei Kolleginnen ununterbrochen Privatgespräche, sodass sich Herr M. nicht konzentrieren kann.

Wer couragiert handelt, geht Risiken ein. Schließlich ist nicht garantiert, dass der Chef auf den Wunsch von Frau S. eingeht, weiterhin Aufgaben im Online-Marketing zu übernehmen − vielleicht wird er ihr stattdessen kündigen. Und auch Herr M. kann sich nicht darauf verlassen, dass die Kolleginnen verständnisvoll reagieren und ihre Plaudereien in die

Mittagspause verlegen. Gut möglich, dass sie nun über ihn lästern und Stimmung gegen ihn machen.

Nicht immer ist die Konfrontation der beste Weg zur Verbesserung der Situation. TOP-Arbeitnehmer handeln nach dem Dreiklang: Love it, change it, or leave it. Ist es dir möglich, die eigene Haltung zu verändern und die Situation zu akzeptieren (love it)? Nein? Dann verändere die Situation (change it). Ist das, aus welchen Gründen auch immer, ebenfalls keine Option, dann verlasse die Situation (leave it).

Wann welcher Schritt des Dreiklangs angebracht ist, kann nur jeder für sich selbst entscheiden. Denn bei einer solchen Entscheidung müssen auch die eigene Persönlichkeit und die jeweilige Situation berücksichtigt werden.

TOP-Arbeitnehmer akzeptieren die VUKA-Welt.

Früher war nicht alles besser, aber die Arbeitsumstände waren beständiger, sicherer und wenn nicht einfacher, dann zumindest eindeutiger. Und heute? Heute herrschen Volatilität − also Schwankungen −, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Kurz: VUKA. Das muss dir nicht gefallen, aber nur wenn du die Dynamik der neuen Arbeitswelt verstehst, bist du in der Lage, auch ihre Chancen zu nutzen. Denn auch die existieren.

Die Firma Kodak unterschätzte die Bedeutung der Digitalfotografie und verschwand innerhalb weniger Jahre vom Markt. Die Deutsche Bahn wurde von drei Studenten überrascht, die ihnen mit ihrem Fernreise-Busunternehmen Flixmobility mittlerweile ordentlich Konkurrenz machten. Und selbst Traditionsbanken wie die Dresdner Bank haben keine Bestandsgarantie.

Die Märkte sind dynamischer als früher. Das fordert Unternehmen genauso wie Mitarbeitern mehr Beweglichkeit ab, wenn sie am Markt bestehen wollen. TOP-Arbeitnehmer akzeptieren die VUKA-Welt und verstehen sich als Begleiter dieser Transformationsprozesse.

Digitalisierung und Globalisierung machen es Unternehmen schwerer denn je abzuschätzen, wie sich die Zukunft entwickeln wird. Sie müssen ihr Handeln im Trial-and-Error-Verfahren immer wieder prüfen und korrigieren. Auf Filialeröffnungen kann nach wenigen Monaten die Schließung folgen, neue Produkte finden so schnell in die Regale, wie sie wieder daraus verschwinden. Das geschieht nicht etwa, weil das Management die Mitarbeiter schikanieren will, sondern weil es schlichtweg neue Erkenntnisse und Rahmenbedingungen gibt.

TOP-Arbeitnehmer verstehen, dass Unternehmen nicht so viel Sicherheit wie früher bieten können und stellen sich darauf ein. Sie wissen, dass es unrealistisch ist, viele Jahre in der gleichen Tätigkeit in einem Unternehmen zu arbeiten und achten deshalb darauf, im Denken und Handeln flexibel zu bleiben. Statt über die Unsicherheiten zu jammern, akzeptieren sie die Verantwortung, aus der VUKA-Welt das Beste für ihren beruflichen Weg zu machen, und nutzen die Chancen.

Mussten Arbeitnehmer früher zum Beispiel darauf achten, nicht zu schnell ihren Job zu wechseln, sind häufige Wechsel heute kein Makel mehr. Wer nicht zufrieden ist, sucht sich eine neue Herausforderung. Für motivierte Gestalter sind die Zeiten heute besser denn je: Die neue Arbeitswelt arbeitet mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen. Und auch für Globetrotter bringt die VUKA-Welt Vorteile: Mussten Arbeitnehmer vor wenigen Jahrzehnten für einen Job im Ausland noch große Kraftanstrengungen unternehmen, sind heute in vielen großen Konzernen Einsätze an internationalen Standorten Normalität.

TOP-Arbeitnehmer pflegen Beziehungen.

Frau T. kommt ins Büro und begrüßt ihre Kollegin M. mit den Worten: „Hast du ein neues Parfum? Ganz schön intensiv." Schon eilt sie zum Fenster, um frische Luft hereinzulassen. M. könnte jetzt beleidigt reagieren oder aber lachend berichten, dass sie einen neuen Duft ausprobiert und es wohl etwas übertrieben hat. Für welche Option sie sich entscheidet, hängt von ihrer Beziehung zu T. ab.

TOP-Arbeitnehmer wissen, wie wichtig zwischenmenschliche Beziehungen für den Erfolg des Unternehmens und die eigene Arbeitszufriedenheit sind. Sie investieren bewusst Zeit und Energie, um bestehende Beziehungen zu pflegen und neue Beziehungen aufzubauen.

Ob Kommunikation gelingt, hängt zu rund 80 Prozent von der Beziehungs- und nur zu 20 Prozent von der Inhaltsebene ab, sagt der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun.

Treten Konflikte auf, scheuen sich TOP-Arbeitnehmer nicht, diese offen anzusprechen. Würde Frau T. weitere schnippische Kommentare gegenüber M. äußern, könnte diese zum Beispiel erwidern: „Ich habe den Eindruck, du bist verärgert, und zwar nicht nur wegen der Parfumdosis, kann das sein?" Sie könnte offen fragen, ob T. etwas Grundsätzliches klären möchte. Solche Reaktionen erfordern Mut, sorgen aber im Endeffekt dafür, dass beide Kolleginnen in Zukunft weiter oder wieder entspannt miteinander umgehen können und gerne zur Arbeit gehen.

TOP-Arbeitnehmer pflegen nicht nur die Beziehung zu ihren direkten Kollegen, sondern netzwerken außerdem innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Durch den Austausch lernen sie andere Perspektiven kennen, gewinnen neue Ideen und können sich gerade bei branchenfremden Kontakten Inspiration holen: An welchen Problemen arbeiten sie gerade? Welche Lösungsstrategien setzen andere Unternehmen ein? Von welchen Ideen kann ich profitieren? TOP-Arbeitnehmer stellen sich solche Fragen, um die Vorteile ihres beruflichen Netzwerks zu heben.

Möglichkeiten zum Netzwerken gibt es unzählige, sei es bei lokalen Veranstaltungen oder auf großen Branchenevents, aber auch über Online-Netzwerke wie LinkedIn, Xing und Facebook.

TOP-Arbeitnehmer nutzen Persönlichkeitsmodelle.

Kollege Seifert geht mittags nie mit den Kollegen in die Kantine, sondern bleibt lieber allein an seinem Platz? Feiglinge würden jetzt lästern. TOP-Arbeitnehmer dagegen verstehen, dass es unterschiedliche Persönlichkeitstypen gibt und Herr Seifert wahrscheinlich introvertiert ist und seine Akkus in der Ruhe statt beim Austausch mit anderen auflädt.

TOP-Arbeitnehmer sind keine Hobbypsychologen und sollten weder sich selbst noch jeden Kollegen einem Test unterziehen. Aber Persönlichkeitsmodelle helfen, sich Klarheit über das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu verschaffen. Modelle bieten die Möglichkeit, zu verstehen, warum wir oder andere in bestimmten Situationen immer wieder gleich handeln, obwohl eine andere Reaktion zielführender wäre. So bahnen sie den Weg, um neue Verhaltensweisen zu entwickeln.

Eines der bekanntesten Persönlichkeitsmodelle ist der MBTI, der Myers-Briggs-Typenindikator. Er analysiert Personen anhand von vier Dimensionen:

Erste Dimension: Woher beziehe ich bevorzugt meine Energie? Man unterscheidet den I- und den E-Typ. Bist du der I-Typ (I für introvertiert) ziehst du deine Energie eher aus deinem Inneren, als E-Typ (E für extrovertiert) ziehst du Energie aus dem Gespräch mit anderen.
Zweite Dimension: Wie nehme ich bevorzugt Informationen auf? Der S-Typ (für englisch: sensing) orientiert sich an seinen Sinnen, er entscheidet nach dem, was er sehen, hören, tasten, schmecken oder riechen kann. Der I-Typ entscheidet intuitiv.
Dritte Dimension: Wie treffe ich bevorzugt Entscheidungen? Der T-Typ (für englisch: thinking) stützt seine Entscheidungen auf Denken, Analyse und Abwägung. Der F-Typ (F steht für englisch: feeling) entscheidet nach Bauchgefühl. Er berücksichtigt, wie er die Gefühle anderer beeinflussen würde und wie eine Entscheidung mit seinen Werten harmoniert.
Vierte Dimension: Welchen Lebensstil bevorzuge ich? Der J-Typ ist der judging, also bewertende Typus. Er mag Struktur und Pläne, spontane Termine verursachen ihm Stress. Der P-Typ ist eher wahrnehmend (perceiving). Er liebt dagegen Flexibilität und Spontaneität. Er kommt häufig in Zeitdruck, läuft dann aber zur Hochform auf.
Je nach persönlicher Präferenz ergibt sich ein MBTI-Typ aus vier Buchstaben, zum Beispiel ISTJ. Deine persönliche Kombination kannst du im Internet mithilfe eines MBTI-Typentests herausfinden. TOP-Arbeitnehmer nutzen solche Persönlichkeitsmodelle, um die Unterschiedlichkeiten der Menschen in ihrem Umfeld zu verstehen und Wege zu finden, besser mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Wie das aussehen kann, kommt auf den Einzelfall an. Im Beispiel von Kollege Seifert könnte dieser sich bereit erklären, einmal in der Woche beim gemeinsamen Mittagessen dabei zu sein. Damit haben die extrovertierten Kollegen nicht mehr das Gefühl, dass er sie meidet, und er selbst hat ein Maß an Interaktion, das ihn nicht in stresst.

TOP-Arbeitnehmer steuern sich selbst durch die emotionalen Phasen der Veränderung.

Die VUKA-Welt zu akzeptieren ist das eine. Mit den eigenen Emotionen umzugehen, wenn die Veränderung zum Verlust des bisherigen Aufgabenfelds führt, einen Umzug notwendig macht oder sogar die Suche nach einem neuen Job, ist eine ganz andere Sache.

Veränderung bringt immer eine emotionale Reaktion hervor. TOP-Arbeitnehmer wissen, dass sie für ihre eigenen Emotionen verantwortlich sind, und kennen die emotionalen Phasen der Veränderung. Zu wissen, dass es diese Phasen gibt, macht Wut, Ohnmacht und Ärger nicht weniger schmerzhaft, hilft aber dabei, schneller zu wieder zu Zufriedenheit und Balance zurückzufinden.

Das Changemanagement-Modell von Richard K. Streich gliedert die emotionalen Reaktionen auf Veränderungen in sieben Phasen: Vorahnung, Schock, Abwehr bzw. Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen, Erkenntnis, Integration.

Je nachdem, wie stark der Einzelne persönlich von der Veränderung betroffen ist, wie das Unternehmen die Veränderung kommuniziert und welche persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter zur Verfügung hat, dauern die Phasen mal kürzer, mal länger und fallen stärker oder schwächer aus. In jedem Fall durchläuft jeder Mitarbeiter diese Phasen, auch TOP-Arbeitnehmer können keine Phase überspringen.

Anders als den Feiglingen gelingt es ihnen jedoch, den Prozess schneller zu durchlaufen und bewusst zu steuern.

Zu Beginn beteiligen auch sie sich an Boykottversuchen. Nicht jede Veränderung begrüßen sie mit offenen Armen. Doch sie erkennen früher als die Feiglinge, dass die Veränderung unvermeidlich ist, und stellen sich ihren Gefühlen. Auch die Leistungen von TOP-Arbeitnehmern gehen im Change zeitweise zurück. Doch früher als Mitläufer und Undercover-Mitarbeiter gehen sie dazu über, sich neue notwendige Kompetenzen anzueignen. Sie finden schneller Zugang zu inneren Ressourcen und sind zuversichtlich, mit der neuen Situation erfolgreich umgehen zu können.

Allerdings reflektieren TOP-Arbeitnehmer in dieser Zeit ergebnisoffen: Wenn sie während des Change-Prozesses zu der Erkenntnis gelangen, dass sie die weiteren Veränderungen nicht mittragen möchten, werden TOP-Arbeitnehmer nicht zögern, ihre Position zu kündigen. Denn an oberster Stelle steht für sie ihre Arbeitszufriedenheit.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieser Blinks ist:

Unzufriedenheit im Job grassiert wie eine Epidemie. Viele Menschen haben das Gefühl, dem rasanten Wandel der Arbeitswelt hilflos ausgeliefert zu sein, doch das stimmt nicht. Zwar können wir an der Tatsache nichts ändern, dass die Welt dank Globalisierung und

Digitalisierung unsicherer, komplexer und unvorhersehbarer geworden ist. Aber wer sich über seine Bedürfnisse und Werte Klarheit verschafft und couragiert für seine Ziele eintritt, kann auch in der neuen Arbeitswelt dauerhafte Zufriedenheit finden.

Was du konkret umsetzen kannst:

Übernimm Verantwortung.

Sprich an, wenn dich etwas stört. Rede immer mit der Person, die etwas verändern kann oder soll, statt bei anderen zu lästern.

Verstehe dich als Mitgestalter des Erfolgs.

Bring auch ungefragt Feedback ein, um Arbeitsabläufe zu verbessern oder auf Missstände aufmerksam zu machen.

Entwickle eine realistische Haltung zu deinem Job.

Sei dir bewusst, dass es den perfekten Job nicht gibt. Werde dir klar, welche Rahmenbedingungen du brauchst und setze dich dann couragiert dafür ein, diese zu schaffen. Und sei es mit einer Kündigung.

Buch im Amazon Shop